



# Progetto «PROVINCE & COMUNI»

**Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”**

**Percorso di accompagnamento per l'erogazione di servizi per la gestione del personale**

## ***Project Work***

Format – Procedimenti disciplinari

# Sommario

<b><u>PREMESSA</u></b> -----	<b>3</b>
<b>0.1</b> <b><u>Finalità del Project work</u></b> -----	<b>4</b>
<b>0.2</b> <b><u>Gruppo di lavoro</u></b> -----	<b>5</b>
<b>0.3</b> <b><u>Struttura del Project work</u></b> -----	<b>5</b>
<b><u>SEZIONE 1.- LO STATO DELL'ARTE</u></b> -----	<b>6</b>
<b>1.1</b> <b><u>Analisi del contesto di partenza</u></b> -----	<b>6</b>
<b>1.2</b> <b><u>Mappatura dei processi attuali</u></b> -----	<b>7</b>
<b>1.3</b> <b><u>Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi</u></b> -----	<b>9</b>
<b><u>SEZIONE 2.- IL MODELLO DI SERVIZIO A TENDERE</u></b> -----	<b>11</b>
<b>2.1</b> <b><u>Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere</u></b> -----	<b>11</b>
<b>2.2</b> <b><u>Assetto organizzativo, ruoli e competenze</u></b> -----	<b>12</b>
<b>2.3</b> <b><u>Processi e strumenti del modello a tendere</u></b> -----	<b>14</b>
<b><u>SEZIONE 3.- IL PIANO DI IMPLEMENTAZIONE</u></b> -----	<b>16</b>
<b>3.1</b> <b><u>Azioni previste e fasi di implementazione del progetto</u></b> -----	<b>16</b>
<b>3.2</b> <b><u>Risorse, tempi e responsabilità</u></b> -----	<b>17</b>
<b>3.3</b> <b><u>Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi</u></b> -----	<b>18</b>
<b><u>CONCLUSIONI</u></b> -----	<b>21</b>

## Premessa

*Di seguito sono riportate alcune indicazioni operative a supporto dell'elaborazione del Project Work.*

*La struttura di base del documento – articolata in Sezioni e paragrafi – è comune a tutte le Province partecipanti e deve essere mantenuta invariata, sia nella struttura sia nella denominazione dei paragrafi. Questa scelta è finalizzata a facilitare l'analisi comparata dei Project Work e la restituzione degli esiti prevista nelle fasi successive del progetto.*

*All'interno di ciascun paragrafo, le Province sono libere di sviluppare i contenuti nel modo ritenuto più opportuno, in coerenza con il proprio contesto organizzativo e con lo stato di avanzamento del lavoro progettuale. È possibile, se necessario, lasciare alcuni paragrafi non compilati qualora il gruppo di lavoro non abbia ancora maturato le decisioni utili a definirne i contenuti. Il Project Work è infatti concepito come uno strumento di supporto al progetto di implementazione del servizio, e non come un adempimento formale o un fine in sé.*

*La sezione di Premessa contiene parti di testo preimpostate, pensate per facilitare un primo approccio alla redazione del documento. Tali testi possono essere liberamente modificati e integrati da ciascuna Provincia.*

*Le parti di testo riportate in corsivo nel documento (comprese le presenti note editoriali) hanno la funzione di fornire indicazioni operative e strumenti di supporto alla riflessione del gruppo di lavoro. Questi testi non sono destinati a rimanere nella versione finale del Project Work e dovranno pertanto essere eliminati una volta completata l'elaborazione del documento.*

*In particolare, nei paragrafi delle Sezioni e delle Conclusioni sono presenti:*

- **le domande progettuali**, pensate come guida alla riflessione del gruppo di lavoro nelle diverse fasi di elaborazione del progetto. Le domande traggono origine dagli elementi trasversali emersi dalle esperienze delle Province coinvolte nei focus group e non devono essere considerate come una checklist o come quesiti a cui rispondere in modo puntuale e analitico, ma come spunti utili a orientare le scelte progettuali;
- **gli spunti dalle esperienze presentate nei focus group**, che comprendono domande progettuali specifiche per ciascun ambito di servizio (selezione del personale, procedimenti disciplinari, formazione), nonché riflessioni ed elementi di attenzione emersi dalle esperienze delle Province partecipanti;
- **le Idee e strumenti da PromoPA**, che richiamano suggerimenti metodologici e strumenti operativi contenuti nel report **“Descrizione dei modelli organizzativi e linee guida per accompagnare il sistema delle Province nella riorganizzazione delle politiche del personale attraverso servizi di supporto ai**

**Comuni**” (Report PromoPA). Nel format tali elementi sono presentati in forma sintetica, con l’indicazione dei riferimenti utili per eventuali approfondimenti;

- i **Suggerimenti metodologici per la compilazione** forniscono idee e spunti su alcuni aspetti metodologici che il gruppo di lavoro dovrebbe presidiare nell’analisi e nella elaborazione delle informazioni richieste in ogni step di sviluppo del project work.

Tutti questi elementi sono da intendersi come strumenti di supporto alla riflessione e alla progettazione e non come vincoli obbligatori da rispettare. Essi non devono essere riportati nella versione finale del Project Work elaborata dalla Provincia.

## Finalità del Project work

Il Project Work si inserisce nel percorso di accompagnamento previsto dalla Fase 3 del progetto **Progetto «PROVINCE & COMUNI» Azione A17 - “Accompagnamento al processo organizzativo delle Province”**, finalizzato a supportare le Province nell’implementazione di servizi associati per la gestione del personale a supporto dei Comuni.

Il Project Work rappresenta uno strumento di lavoro e di sintesi, attraverso il quale la Provincia è chiamata a:

- analizzare in modo strutturato lo stato attuale dell’organizzazione e dei propri processi;
- definire un modello a tendere coerente con i bisogni del territorio, le competenze disponibili e gli indirizzi strategici dell’Ente;
- individuare un piano di implementazione realistico, sostenibile e monitorabile nel tempo.

Il documento è stato elaborato seguendo una struttura comune a tutte le Province partecipanti, al fine di favorire la comparabilità delle esperienze e la restituzione degli esiti prevista nella Fase 4 del Progetto.

All’interno di questo quadro condiviso, la Provincia è invitata a sviluppare i contenuti del Project Work in funzione del proprio contesto organizzativo, del livello di maturità raggiunto e delle specificità del gruppo di lavoro di riferimento.

Il Project Work non costituisce una mera descrizione delle attività svolte, ma uno strumento di progettazione guidata, orientato a esplicitare scelte, priorità, ipotesi di sviluppo e condizioni preliminari di fattibilità, valorizzando anche gli spunti emersi dalle esperienze presentate nei focus group della Fase 2 e gli strumenti metodologici messi a disposizione dal progetto.

## Gruppo di lavoro

*Indicare i componenti del Gruppo di lavoro che ha partecipato all'elaborazione del Project work.*

*Specificare:*

- *il/la referente del project work;*
- *i/le altri/e componenti del gruppo, indicando l'Unità organizzativa di appartenenza.*

## Struttura del Project work

Il documento è articolato in tre Sezioni principali, che riflettono le diverse fasi del percorso di lavoro svolto nel corso della Fase 3 del progetto:

- la **Sezione 1 – Lo stato dell'arte**, dedicata all'analisi del contesto di partenza, dei processi attuali e delle principali criticità;
- la **Sezione 2 – Il modello a tendere**, finalizzata a descrivere il modello organizzativo e operativo che la Provincia intende sviluppare;
- la **Sezione 3 – Il piano di implementazione**, orientata a definire le azioni, le risorse, i tempi e le modalità di monitoraggio necessari per rendere operativo il modello.

## Lo Stato dell'arte

### Analisi del contesto di partenza

#### Domande progettuali

- **Perché attivare questo servizio oggi, nel nostro contesto?**
- *Quali sono le caratteristiche di base del territorio? (n. e dimensioni dei comuni e di altri enti del territorio, rapporti tra Provincia ed enti locali del territorio, altre caratteristiche del contesto territoriale che possono influire sul servizio che si intende implementare)*
- *A quali bisogni/problemi intende dare risposta la Provincia, con questo servizio?*
- *Esiste una domanda esplicita da parte dei Comuni, oppure ritenete necessario sensibilizzarli sulla necessità di avviare il servizio? Ci sono Comuni disposti ad avviare una sperimentazione del nuovo servizio?*
- *La Provincia ha già altri servizi associati attivi? Se sì, in che modo possono facilitare (o ostacolare) l'avvio del nuovo servizio?*

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

*Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come il contesto di partenza della formazione del personale negli enti locali sia caratterizzato da criticità strutturali, ma anche da importanti margini di sviluppo.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha evidenziato come la formazione del personale non possa essere considerata un insieme di iniziative episodiche, ma debba essere letta come un processo strategico, strettamente connesso alla programmazione degli enti e allo sviluppo delle competenze. L'esperienza ha mostrato come, in assenza di un coordinamento sovracomunale, i Comuni tendano a frammentare l'offerta formativa, con effetti limitati sull'efficacia complessiva degli interventi.*
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** *Ha sottolineato come, soprattutto nei Comuni di minori dimensioni, la formazione sia spesso gestita in modo residuale, con difficoltà nella lettura dei fabbisogni, nella progettazione di percorsi coerenti e nella valutazione degli esiti. In questo contesto, il supporto di un soggetto di area vasta è stato letto come un'opportunità per rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità.*

*Nel complesso, le esperienze mostrano come il tema della formazione sia percepito dai Comuni come strategico, ma allo stesso tempo difficile da presidiare in modo autonomo e continuativo.*

## **Idee e strumenti da PromoPA**

*Il Report PromoPA evidenzia come la formazione del personale rappresenti una leva fondamentale per l'evoluzione dei modelli organizzativi e per il rafforzamento delle competenze delle amministrazioni locali.*

*In particolare, il Report sottolinea l'importanza di superare una logica meramente erogativa della formazione, promuovendo modelli orientati alla **programmazione dei fabbisogni**, all'integrazione con i processi di gestione del personale e alla valutazione degli effetti prodotti sugli enti e sui servizi (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 2.4).*

## **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

*Nell'analizzare il contesto di partenza, è utile che la Provincia:*

- *descriva le principali modalità con cui i Comuni gestiscono oggi la formazione del personale, evidenziandone limiti e criticità;*
- *distingua tra bisogni formativi esplicitamente manifestati e bisogni latenti legati all'evoluzione organizzativa e normativa;*
- *eviti un approccio meramente descrittivo dell'offerta formativa esistente, concentrandosi sulle implicazioni progettuali;*
- *utilizzi questa analisi come base per orientare la definizione del modello a tendere nella Sezione 2 del Project Work.*

## **Mappatura dei processi attuali**

### **Domande progettuali**

- *Il servizio è già operativo? È rivolto solo alla Provincia o è già aperto ai comuni e ad altri enti?*
- *Qual è l'assetto organizzativo attuale del servizio, se già attivato?*
- **Quali sono le fasi essenziali, gli attori coinvolti e gli output o documenti prodotti nel processo attuale?**

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

*Le esperienze emerse nei focus group evidenziano come la mappatura dei processi attuali sia un passaggio essenziale per comprendere limiti e potenzialità dei sistemi di formazione oggi adottati.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato come il processo di formazione sia strutturato e integrato all'interno di una filiera che parte dall'analisi dei fabbisogni e arriva alla progettazione di percorsi formativi coerenti con le strategie dell'ente. L'esperienza ha mostrato l'importanza di disporre di processi formalizzati e di strumenti condivisi per la raccolta dei fabbisogni, la programmazione dell'offerta e il monitoraggio delle attività formative.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha descritto una situazione in cui i processi formativi risultano meno strutturati e fortemente dipendenti dalle singole iniziative o opportunità disponibili. In particolare, è emersa la difficoltà di collegare in modo sistematico la formazione alla programmazione dell'ente e di disporre di strumenti stabili per la rilevazione dei fabbisogni e la valutazione degli esiti.

Nel complesso, le esperienze mostrano come, in assenza di una mappatura chiara dei processi, la formazione rischi di essere gestita in modo frammentato e poco coerente con gli obiettivi organizzativi.

### **Idee e strumenti da PromoPA**

Il Report PromoPA evidenzia che la formazione del personale, per essere efficace, deve essere inserita all'interno di **processi strutturati e integrati** con la gestione delle risorse umane.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di mappare i processi formativi – dalla rilevazione dei fabbisogni alla valutazione degli esiti – come base per superare una logica episodica e costruire sistemi di formazione coerenti con le strategie organizzative degli enti (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nella mappatura dei processi attuali è utile che la Provincia:

- descriva i processi formativi così come sono effettivamente gestiti, evitando rappresentazioni ideali;
- evidenzi eventuali differenze significative tra Comuni o tra ambiti organizzativi;
- presti attenzione al grado di integrazione tra formazione e programmazione dell'ente;
- utilizzi la mappatura come base conoscitiva per orientare le scelte progettuali che saranno sviluppate nei paragrafi successivi.

## Analisi dei punti di forza, dei punti di debolezza, delle opportunità e dei rischi

### Domande progettuali

- Quali fattori interni facilitano o ostacolano l'implementazione del servizio (risorse, competenze, processi, esperienze)?
- Quali fattori esterni favoriscono o ostacolano l'implementazione del servizio (quadro normativo, domanda dei Comuni, maturità istituzionale)?

### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come una lettura consapevole dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e dei rischi abbia inciso in modo rilevante sulle scelte adottate in materia di formazione del personale.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha individuato come principale punto di forza la disponibilità di una struttura dedicata e di competenze specialistiche in grado di garantire continuità, qualità progettuale e integrazione tra formazione e politiche del personale. Al tempo stesso, è emersa la necessità di presidiare con attenzione il coordinamento con i Comuni, per evitare sovrapposizioni e dispersione delle iniziative formative.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha evidenziato come punto di forza il ruolo di prossimità territoriale e di conoscenza dei bisogni dei Comuni, a fronte di una debolezza strutturale legata alla limitata disponibilità di risorse dedicate e alla difficoltà di programmare la formazione in modo sistematico. In questo contesto, l'opportunità principale è rappresentata dalla possibilità di rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità attraverso un servizio di area vasta.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la formazione del personale presenti un significativo potenziale di sviluppo, ma richieda scelte organizzative e progettuali consapevoli per evitare frammentazione e scarsa efficacia.

### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA evidenzia che la formazione del personale rappresenta una leva strategica per il rafforzamento delle competenze e per l'evoluzione dei modelli organizzativi degli enti locali, a condizione che sia inserita all'interno di una visione sistemica e integrata.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di valutare con attenzione punti di forza e di debolezza dell'ente che eroga il servizio, nonché le opportunità e i rischi connessi al contesto territoriale, al fine di collocare la formazione lungo un percorso di sviluppo coerente e sostenibile (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2, 2.4 e 2.5).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

*Nell'analizzare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi è utile che la Provincia:*

- *concentri l'attenzione sugli elementi realmente rilevanti per lo sviluppo di un servizio di formazione efficace;*
- *distingua chiaramente tra fattori interni (organizzativi e di competenza) ed esterni (di contesto e di domanda);*
- *eviti analisi generiche, collegando i fattori individuati alle scelte progettuali future;*
- *utilizzi questa analisi come base per orientare la definizione del modello a tendere nella Sezione 2 del Project Work.*

## Il modello di servizio a tendere

### Obiettivi e caratteristiche del modello a tendere

#### Domande progettuali

- **Che tipo di servizio vogliamo essere?**
- *Come definite la mission del servizio?*
- *Quali sono le prestazioni principali che prevedete di garantire con il servizio?*
- *Quali sono le prestazioni accessorie che a vostro avviso aumentano il valore del servizio (es. servizi di consulenza e supporto, formazione agli operatori, modalità di accesso al servizio, prestazioni specialistiche, servizi di assistenza all'utente, ecc.) e che ritenete di sviluppare nel tempo?*
- *Quanti Comuni ritenete potenzialmente coinvolgibili (specificare anche il totale dei Comuni della Provincia?)*
- *Ci sono altre tipologie di enti per i quali pensate di svolgere in futuro, il servizio (es. altri enti del territorio, enti extra territorio provinciale?)*
- *Quale valore aggiunto può dare il servizio agli enti aderenti?*

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

*Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la chiarezza sugli obiettivi e sulle caratteristiche del modello a tendere sia determinante per evitare una gestione frammentata della formazione.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha orientato il modello a tendere verso la costruzione di un sistema di formazione strutturato, in cui l'erogazione dei corsi rappresenta solo una delle componenti di un processo più ampio. L'obiettivo principale è stato quello di collegare la formazione alla programmazione dell'ente e allo sviluppo delle competenze, superando una logica episodica e reattiva.*
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** *Ha impostato il modello a tendere come strumento di supporto ai Comuni per rafforzare la capacità di programmazione e di accesso a iniziative formative di qualità. Il modello è stato pensato in modo graduale, tenendo conto delle risorse disponibili e delle esigenze di enti con capacità organizzative differenti. Ha, inoltre, valorizzato il ruolo della Provincia come soggetto di coordinamento e indirizzo strategico della formazione del territorio, promuovendo momenti strutturati di confronto con i Comuni su tematiche rilevanti e costruendo risposte formative coerenti con i bisogni*

*emergenti. In particolare, l'organizzazione diretta di percorsi formativi su ambiti di rilevanza strategica per i Comuni ha contribuito a rafforzare il posizionamento della Provincia come punto di riferimento per lo sviluppo delle competenze territoriali.*

*Nel complesso, le esperienze mostrano come il modello a tendere debba essere coerente con il contesto territoriale e con il livello di maturità organizzativa degli enti coinvolti.*

### **Idee e strumenti da PromoPA**

*Il Report PromoPA evidenzia che i servizi di formazione del personale risultano più efficaci quando sono inseriti all'interno di un **modello integrato di gestione delle risorse umane**, orientato allo sviluppo delle competenze e al miglioramento della performance organizzativa.*

*In particolare, il Report sottolinea l'importanza di distinguere tra modelli di formazione di base, focalizzati sull'erogazione di iniziative formative, e modelli più evoluti, orientati alla programmazione dei fabbisogni, alla progettazione di percorsi coerenti e alla valutazione degli esiti (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 2.4).*

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

*Nel definire obiettivi e caratteristiche del modello a tendere, è utile che la Provincia:*

- *chiarisca esplicitamente quale visione di formazione intende adottare (formazione come servizio o come processo);*
- *collegi il modello a tendere alle criticità e alle opportunità emerse nell'analisi del contesto di partenza;*
- *eviti definizioni troppo generiche, esplicitando le funzioni che si intendono presidiare;*
- *consideri il modello a tendere come un quadro evolutivo, suscettibile di adattamenti nel tempo.*

## **Assetto organizzativo, ruoli e competenze**

### **Domande progettuali**

- **Chi tiene in piedi il servizio, concretamente?**
- *Prevedete una struttura organizzativa dedicata per l'erogazione del servizio associato? Sarà la medesima struttura che fornisce il servizio agli uffici dell'ente*

*o sarà una struttura autonoma e distinta? Pensate di sviluppare il servizio con il ricorso ad un ente strumentale o ad una società in house?*

- *Quante e quali professionalità saranno coinvolte nella fase di implementazione del servizio?*
- *Quali competenze chiave sono necessarie per svolgere le attività? Quali di queste saranno presidiate internamente e quali saranno acquisite dall'esterno?*
- *Come pensate di suddividere ruoli e responsabilità tra Provincia ed enti aderenti?*

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

*Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come l'assetto organizzativo e la chiarezza dei ruoli rappresentino fattori determinanti per la qualità della formazione del personale.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha evidenziato l'importanza di una struttura dedicata alla formazione, dotata di competenze specialistiche e di un ruolo chiaro di coordinamento. La presenza di figure con competenze di progettazione formativa e di raccordo con i Comuni ha consentito di garantire continuità, qualità e coerenza tra formazione e strategie dell'ente.*
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** *Ha sottolineato come l'assenza di ruoli formalmente dedicati alla formazione renda più difficile la programmazione e il coordinamento delle attività formative. In questo contesto, è emersa l'esigenza di rafforzare le competenze organizzative e di individuare un presidio chiaro per la gestione del servizio, anche in una logica di gradualità.*

*Nel complesso, le esperienze mostrano come la definizione dell'assetto organizzativo e dei ruoli sia una condizione essenziale per superare una gestione frammentata della formazione.*

### **Idee e strumenti da PromoPA**

*Il Report PromoPA evidenzia che, per rendere efficace la formazione del personale, è necessario prevedere **assetti organizzativi chiari e competenze dedicate**, in grado di garantire integrazione con i processi di programmazione e di gestione delle risorse umane.*

*In particolare, il Report sottolinea l'importanza di presidiare funzioni quali l'analisi dei fabbisogni, la progettazione dei percorsi formativi e la valutazione degli esiti, evitando modelli organizzativi basati esclusivamente sull'erogazione di corsi (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).*

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nel definire l'assetto organizzativo, i ruoli e le competenze è utile che la Provincia:

- *identifichi un punto di coordinamento chiaro e riconoscibile per il servizio di formazione;*
- *espliciti le competenze ritenute imprescindibili per garantire qualità progettuale e continuità operativa;*
- *chiarisca le modalità di raccordo tra il servizio di formazione e gli altri ambiti HR;*
- *valuti la sostenibilità dell'assetto organizzativo nel tempo, in relazione alle risorse disponibili;*
- *utilizzi questo paragrafo come base per definire i processi e gli strumenti del modello a tendere.*

## Processi e strumenti del modello a tendere

### Domande progettuali

- **Quali processi sono davvero critici?**
- **Che ruolo hanno strumenti e piattaforme?**
- *Come pensate di articolare il processo erogativo del servizio e quali fasi ritenete essenziali? Potete definire una prima mappa del processo di erogazione del servizio?*
- *Quali fasi del processo saranno svolte dalla Provincia, e quali quelle svolte dai Comuni aderenti?*
- *Quali strumenti pensate di utilizzare per gestire il servizio (modulistica, software, procedure, piattaforme)?*
- *In che misura prevedete di digitalizzare il servizio?*

### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

*Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group mostrano come la definizione chiara dei processi e l'utilizzo di strumenti adeguati siano elementi centrali per rendere la formazione un servizio strutturato e non episodico.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha evidenziato l'importanza di un processo formativo strutturato, che parte dall'analisi dei fabbisogni e arriva alla progettazione di percorsi coerenti con le strategie dell'ente. L'utilizzo di strumenti condivisi per la raccolta dei fabbisogni, la programmazione dell'offerta e la gestione delle attività formative ha consentito di garantire continuità e qualità degli interventi.*

- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come, in assenza di processi formalizzati, la formazione rischi di essere gestita in modo frammentato e reattivo. L'esperienza ha evidenziato l'esigenza di dotarsi di strumenti semplici e condivisi per migliorare il coordinamento delle iniziative formative e favorire una maggiore coerenza tra i diversi interventi. Ha evidenziato l'utilizzo di tavoli tematici di confronto con i Comuni come strumento per la rilevazione dei fabbisogni e la costruzione condivisa delle iniziative formative. Questa modalità ha consentito di progettare percorsi mirati su tematiche strategiche per il territorio, favorendo una maggiore aderenza dell'offerta formativa alle esigenze operative degli enti locali.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la formalizzazione dei processi e la dotazione di strumenti adeguati rappresentino un fattore abilitante per l'efficacia del servizio di formazione.

### **Idee e strumenti da PromoPA**

Il Report PromoPA evidenzia che la formazione del personale risulta maggiormente efficace quando è supportata da **processi chiari e strumenti coerenti**, capaci di collegare la rilevazione dei fabbisogni, la progettazione formativa e la valutazione degli esiti.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di dotarsi di strumenti di programmazione e di monitoraggio che consentano di superare una logica episodica e di costruire sistemi di formazione orientati allo sviluppo delle competenze e al miglioramento della performance organizzativa (cfr. Report PromoPA, parr. 2.2 e 3.1).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nel descrivere i processi e gli strumenti del modello a tendere, è utile che la Provincia:

- rappresenti il processo formativo in modo realistico e coerente con le risorse disponibili;
- chiarisca il confine delle responsabilità tra Provincia e Comuni per ciascuna fase del processo;
- individui un set essenziale di strumenti operativi, evitando soluzioni eccessivamente complesse;
- consideri la formalizzazione dei processi come un fattore di qualità e di sostenibilità del servizio;
- utilizzi questo paragrafo come base per definire le azioni di implementazione nella Sezione 3 del Project Work.

## Il piano di implementazione

### Azioni previste e fasi di implementazione del progetto

#### Domande progettuali

- **Come si costruisce il rapporto con i Comuni?**
- Quali sono le azioni prioritarie da attivare per avviare il servizio e quali fasi progressive ne consentono una messa in opera graduale e controllata?
- Quali strumenti o modalità di comunicazione pensate di utilizzare per sensibilizzare e coinvolgere i Comuni?
- Il modello è sostenibile nel tempo in termini di risorse, competenze e carichi di lavoro?

#### Spunti dalle esperienze presentate nei focus group

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come l'implementazione dei servizi di formazione del personale sia avvenuta attraverso **percorsi gradual**i, coerenti con le risorse disponibili e con il livello di maturità organizzativa degli enti coinvolti.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha avviato il servizio di formazione partendo dalla definizione di un quadro di riferimento chiaro (processi, ruoli, strumenti) e consolidandolo progressivamente nel tempo. La gradualità ha consentito di affinare i meccanismi di rilevazione dei fabbisogni, di progettazione dell'offerta e di coinvolgimento dei Comuni.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha evidenziato come, nella fase di avvio, sia stato necessario concentrare gli sforzi su azioni essenziali e facilmente realizzabili, privilegiando il coordinamento delle iniziative formative esistenti e l'accompagnamento dei Comuni nella programmazione, prima di sviluppare un'offerta più strutturata.

Nel complesso, le esperienze mostrano come l'implementazione per fasi rappresenti una scelta efficace per garantire sostenibilità e progressivo rafforzamento del servizio di formazione

#### Idee e strumenti da PromoPA

Il Report PromoPA sottolinea l'importanza di attivare i servizi HR, inclusa la formazione del personale, attraverso **percorsi progressivi**, coerenti con il livello di maturità organizzativa dell'ente che li eroga.

*In particolare, il Report evidenzia come l'implementazione per fasi consenta di testare il modello, consolidare processi e competenze e rafforzare nel tempo la capacità di programmazione e di valutazione degli esiti (cfr. Report PromoPA, par. 3.1 e 3.2).*

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

*Nel descrivere le azioni previste e le fasi di implementazione del progetto, è utile che la Provincia:*

- *espliciti il percorso logico che intende seguire per dare attuazione al servizio di formazione;*
- *distingua chiaramente tra azioni di avvio e azioni di consolidamento o sviluppo;*
- *eviti un livello di dettaglio eccessivamente operativo, concentrandosi sulle scelte progettuali;*
- *consideri il piano di implementazione come un quadro orientativo, suscettibile di adattamenti nel tempo.*

## **Risorse, tempi e responsabilità**

### **Domande progettuali**

- **Qual è un perimetro realistico per partire?**
- *Quali risorse minime (organizzative, professionali, strumentali e finanziarie) sono necessarie per l'avvio del servizio?*
- *Quali di queste risorse sono già disponibili, e quali devono essere ricercate ed acquisite?*
- *Come vengono assegnate responsabilità e tempi nella fase iniziale di implementazione?*

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

*Le esperienze delle Province che hanno partecipato ai focus group evidenziano come la definizione di risorse, tempi e responsabilità rappresenti uno degli aspetti più delicati nell'implementazione dei servizi di formazione del personale.*

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** *Ha potuto contare su una struttura dedicata e su competenze specialistiche in ambito formativo e organizzativo, che hanno consentito una gestione programmata delle attività e una chiara assegnazione delle responsabilità. La disponibilità di risorse dedicate ha favorito la continuità del servizio e la possibilità di pianificare interventi formativi di medio periodo.*

- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha evidenziato come la limitata disponibilità di risorse dedicate renda necessario adottare un approccio realistico nella definizione dei tempi di implementazione e nella distribuzione delle responsabilità. L'esperienza ha mostrato l'importanza di una gestione graduale del servizio, calibrata sulle risorse effettivamente disponibili.

Nel complesso, le esperienze mostrano come la sostenibilità del servizio di formazione dipenda da un equilibrio realistico tra risorse disponibili, tempi di attuazione e responsabilità assegnate.

### **Idee e strumenti da PromoPA**

Il Report PromoPA evidenzia che il dimensionamento delle risorse e la definizione delle responsabilità sono elementi centrali per garantire la sostenibilità dei servizi HR, inclusa la formazione del personale.

In particolare, il Report sottolinea l'importanza di prevedere assetti organizzativi flessibili e scalabili, in grado di adattarsi nel tempo all'evoluzione della domanda e delle risorse disponibili, evitando modelli eccessivamente rigidi o dipendenti da singole competenze (cfr. Report PromoPA, parr. 2.5.2 e 3.2).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nel definire risorse, tempi e responsabilità, è utile che la Provincia:

- adotti una prospettiva realistica, commisurando le ambizioni progettuali alle risorse effettivamente disponibili;
- espliciti eventuali fabbisogni di rafforzamento delle competenze o di supporto esterno;
- consideri i tempi di implementazione come indicativi e suscettibili di adattamento;
- chiarisca in modo trasparente la distribuzione delle responsabilità tra i soggetti coinvolti;
- utilizzi questo paragrafo come base per valutare la sostenibilità complessiva del progetto.

## **Monitoraggio, indicatori e gestione dei rischi**

### **Domande progettuali**

- **Come capire se il servizio sta funzionando?**

- Quali modalità pensate di utilizzare per monitorare le fasi di implementazione del progetto?
- Con quali indicatori iniziali pensate di valutare l'avvio del servizio e di correggere tempestivamente criticità e rischi nelle prime fasi di attuazione?
- Quali sono i principali rischi associati alla fase di implementazione del progetto e quali soluzioni pensate di adottare per governarli?
- Con quali indicatori di performance pensate di valutare, a regime, l'efficacia del servizio e come intendete strutturare il sistema di monitoraggio nel tempo?

### **Spunti dalle esperienze presentate nei focus group**

Le esperienze emerse nei focus group mostrano come il monitoraggio e la gestione dei rischi siano elementi essenziali per evitare che la formazione si riduca a un insieme di iniziative scollegate.

- **AFOL Monza e Brianza / Provincia di Monza e Brianza.** Ha evidenziato l'importanza di monitorare non solo il numero di attività formative erogate, ma anche la coerenza dei percorsi con i fabbisogni individuati e il livello di integrazione con la programmazione dell'ente. Il feedback dei partecipanti e dei Comuni è stato utilizzato come strumento di miglioramento continuo del servizio.
- **Libero Consorzio Comunale di Ragusa.** Ha sottolineato come il rischio principale sia rappresentato dalla scarsa continuità delle iniziative formative e dalla difficoltà di coinvolgere stabilmente i Comuni. In questo contesto, il monitoraggio della partecipazione e del grado di adesione degli enti è stato considerato un elemento chiave per valutare la sostenibilità del servizio.

Nel complesso, le esperienze mostrano come il monitoraggio contribuisca a rafforzare la qualità e la credibilità del servizio di formazione nel tempo.

### **Idee e strumenti da PromoPA**

Il Report PromoPA evidenzia l'importanza di affiancare ai servizi di formazione **sistemi di monitoraggio basati su indicatori**, utili a valutare sia l'efficienza dei processi sia gli effetti prodotti in termini di sviluppo delle competenze.

In particolare, il Report sottolinea come il monitoraggio continuo consenta di individuare tempestivamente criticità, orientare le scelte di adattamento del modello e rafforzare il collegamento tra formazione, performance organizzativa e creazione di valore pubblico (cfr. Report PromoPA, par. 3.3).

### **Suggerimenti metodologici per la compilazione**

Nel definire le modalità di monitoraggio, gli indicatori e la gestione dei rischi, è utile che la Provincia:



- *individuare un numero limitato di indicatori significativi, evitando sistemi di monitoraggio eccessivamente complessi;*
- *privilegiare indicatori comprensibili e condivisibili con i Comuni;*
- *considerare il monitoraggio come uno strumento di apprendimento e miglioramento continuo, non come un adempimento formale;*
- *esplicitare in modo realistico i principali rischi e le possibili azioni di mitigazione;*
- *utilizzare questo paragrafo come chiusura coerente del Project Work, collegando risultati attesi, sostenibilità e prospettive di sviluppo del servizio.*



## Conclusioni

### **Domande progettuali**

*Quali sono stati i principali apprendimenti emersi nel percorso di elaborazione del Project Work e in che modo hanno orientato le scelte progettuali proposte?*

*Quali aspetti del percorso di elaborazione del Project Work hanno richiesto maggiore impegno o hanno posto le principali difficoltà, e come il gruppo di lavoro le ha affrontate?*

*Nel complesso, come valutate l'esperienza di elaborazione del Project Work e quali elementi ritiene maggiormente significativi in prospettiva futura?*